

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИКИ И СТРАТЕГИИ
NATIONAL INDUSTRIAL ECONOMICS AND STRATEGIES

Научная статья

Research article

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1283>

Согласование интересов участников
как инструмент успешного отраслевого стратегирования
(на примере лесопромышленного комплекса России)

С.В. Шабаета¹✉, Г.В. Жукевич²

¹Петрозаводский государственный университет,
185910, Республика Карелия, Петрозаводск, просп. Ленина, д. 33, Российская Федерация

²Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева,
127434, Москва, Тимирязевская ул., д. 49, Российская Федерация

✉ sigova@petsu.ru

Аннотация. Стратегический подход к планированию отраслевого развития имеет решающее значение, так как помогает ставить четкие цели, определять направления, параметры и условия роста отрасли. Однако низкая результативность отдельных принимаемых отраслевых стратегий, их постоянные корректировки, не связанные со стратегической направленностью, разработка «новых» стратегий, дублирующих предыдущие документы без проведения содержательного анализа, слабая исполнительская дисциплина по реализации свидетельствуют о неэффективности используемых методологических подходов. Для преодоления указанных проблем необходимо особое внимание уделять вопросам согласования интересов сторон, которые прямо или косвенно участвуют в отраслевом стратегировании. Это позволит находить баланс между потребностями и целями различных участников, влияя на успешность реализации отраслевых стратегий.

Цель исследования заключается в рассмотрении особенностей отраслевых стратегий как объектов стратегирования «срединного» уровня и определении механизмов гармонизации интересов их участников на примере лесопромышленного комплекса России.

Стратегия создает общую ценность для вовлеченных в ее разработку и реализацию сторон, включая государственные органы, представителей промышленности, отраслевые ассоциации, органы местного самоуправления и общественные организации, образовательные и научные учреждения. В статье рассматривается круг вопросов, подлежащий согласованию между участниками «срединных» стратегий, отражающий как глобальную повестку через стратегии государственного уровня, так и учитывающий интересы местных сообществ. Рекомендации, предложенные в результате исследования, применимы при разработке стратегий срединного уровня, включая отраслевые и региональные.

Ключевые слова: стратегический подход, срединный уровень стратегирования, гармонизация потребностей, лесопромышленный комплекс, цифровизация

Для цитирования: Шабаета С.В., Жукевич Г.В. Согласование интересов участников как инструмент успешного отраслевого стратегирования (на примере лесопромышленного комплекса России). *Экономика промышленности*. 2024;17(2):146–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1283>

Coordination of the interests of the participants as a tool of successful
industry strategizing (on the example of timber industry complex of Russia)

S.V. Shabaeva¹✉, G.V. Zhukevich²

¹Petrozavodsk State University, 33 Lenin Str., Petrozavodsk, Republic of Karelia 185910, Russian Federation

²Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy,
49 Timiryazevskay Str., Moscow 127434, Russian Federation

✉ sigova@petsu.ru

Abstract. Strategic approach to the industry development planning is of crucial importance as it helps setting clear goals, determine trends, parameters and conditions for the industry growth. However, low effectiveness of individual industry strategies adopted, their constant

adjustments unrelated to strategic orientation, development of “new” strategies duplicating previous documents without meaningful analysis, poor performance discipline on the realization are the evidence of in effectiveness of the methodological approaches used.

To cope with the above-mentioned problems, it is essential to pay special attention to the issues of coordination of the interests of the parties which are directly or indirectly involved into industry strategizing. This will ensure finding a balance between the needs and objectives of different participants affecting the success of implementing industry strategies.

The purpose of the study is to consider the peculiar features of industry strategies as the objects of strategizing of the “middle” level, and to identify the mechanisms of harmonization of the interests on the example of the timber industry complex of Russia.

A strategy creates the common value for the parties involved into its development and implementation, including government agencies, industry representatives, sectoral associations, local authorities and public organizations, educational and research institutions. The article deals with the range of issues that are subject to agreement between the participants of “middle” strategies, reflect both the global agenda through state-level strategies, and take into account the interests of local communities. Recommendations suggested as a result of the study can be applied in the development of middle level strategies including sectoral and regional ones.

Keywords: strategic approach, middle level of strategizing, harmonization of needs, forestry complex, digitalization

For citation: Shabaeva S.V., Zhukevich G.V. Coordination of the interests of the participants as a tool of successful industry strategizing (on the example of timber industry complex of Russia). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(2):146–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1283>

协调参与者利益是行业战略化成功的工具——以俄罗斯森工综合体为例

S.V. 沙巴耶娃¹ ✉, G.V. 茹克维奇²

¹彼得罗扎沃茨克国立大学, 185910, 俄罗斯联邦卡累利阿共和国彼得罗扎沃茨克列宁大街33号

²俄罗斯国立农业大学 - 莫斯科季米里亚捷夫农业科学院,
127434, 俄罗斯联邦莫斯科季米里亚捷夫大街49号

✉ sigova@petrsu.ru

摘要: 规划行业发展的战略方法至关重要, 因为它有助于制定明确的目标, 确定行业发展的方向、参数和条件。然而, 个别行业战略的效率低下, 其不断调整与战略方向无关, 制定“新”战略时重复以前的文件而没有进行有意义的分析, 以及执行纪律不够严格, 这些都表明所使用的方法效率低下。

为了克服这些问题, 需要特别注意协调直接或间接参与行业战略化的各方利益。这样才能在各参与方的需求和目标之间找到平衡点, 从而促进行业战略的成功实施。

研究目的是分析作为“中级”战略化对象的行业战略的具体特点, 并以俄罗斯木材工业综合体为例, 确定协调参与者利益的机制。

战略为参与其制定和实施的各方(包括政府机构、行业代表、行业协会、地方政府和公共组织、教育和科研机构)创造共同的价值。文章探讨了“中级”战略参与者之间需要商定的一系列问题, 既通过国家级战略反映全球议程, 又考虑到地方社区的利益。作为研究结果提出的建议适用于制定中级战略, 包括行业和区域战略。

关键词: 战略方法、行业战略化、需求协调、森工综合体、数字化

Введение

Стратегический подход к планированию отраслевого развития имеет решающее значение, так как помогает ставить четкие цели, определять направления, параметры и условия роста отрасли. Это гарантирует эффективное распределение ресурсов для достижения конкретных

целей, избегая напрасных усилий и разрозненных инициатив.

В то же время низкая результативность принимаемых отраслевых стратегий, их постоянные корректировки, не связанные со стратегической направленностью, разработка «новых» стратегий, дублирующих предыдущие документы без

проведения содержательного анализа, слабая исполнительская дисциплина по реализации свидетельствуют о неэффективности используемых методологических подходов^{1,2} [1–3].

При этом количество принятых отраслевых долгосрочных документов весьма значительно и продолжает расти. Так, в «Реестре документов стратегического планирования»³ содержатся записи о 54 действующих отраслевых документах стратегического планирования РФ. Кроме этого, есть межотраслевые документы, например, в ходе выполнения поручений Президента разработаны стратегии цифровой трансформации для 13 отраслей экономики⁴.

Правительством Российской Федерации разработан и утвержден «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года»⁵. Была проведена инвентаризация документов стратегического планирования. При этом предложено регламентировать формат отраслевых стратегий и сократить их количество, но механизм согласования отраслевых стратегий и стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации так и не создан.

Лесопромышленный комплекс (ЛПК) как важная составляющая социально-экономической жизни России не является исключением. С определенной периодичностью принимаются соответствующие документы. Последняя Стратегия развития лесного комплекса до 2030 г. была принята в 2021 г.⁶ и является четвертым стратегиче-

ским документом за последние 20 лет. Однако уже в 2023 г. Правительству РФ дано поручение Президента «обеспечить актуализацию Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года» (доклад до 31 марта 2024 г.)⁷. В настоящее время изменения по актуализации не внесены (по состоянию на 07.06.2024).

Несмотря на пристальное внимание к ЛПК в РФ, ни одну из стратегий его развития, начиная с 2002 г., нельзя назвать успешной исходя из критерия результативности. Среди недостатков принятых и действовавших ранее стратегий называют недостижимость установленных показателей, отсутствие механизмов реализации и мотивации к исполнению заведомо неисполнимых документов, отсутствие баланса между потребностями и целями различных заинтересованных сторон^{8,9}. Таким образом, становится очевидной необходимость существенных изменений в действующих подходах отраслевого стратегирования ЛПК.

Вопрос гармонизации интересов в рамках отраслевого стратегирования также является важным в настоящее время. Учет и согласование интересов различных групп, таких как предприятия, работники, потребители и сообщества, способствуют разработке отраслевых стратегий, обеспечивающих устойчивый рост, разрешение конфликтов и достижение запланированных результатов. Неспособность учесть конфликтующие интересы может привести к сопротивлению, неэффективности и, в конечном итоге, помешать успеху стратегии. Как отмечают эксперты, главная проблема большинства российских стратегий, особенно региональных, заключается в том, что они никак не связаны с предприятиями: если учитывать национальный приоритет, значит необходимо думать о конкретных предприятиях, на которых эта задача будет решаться¹⁰.

Исследованием вопросов согласования интересов занимались многие ученые. Так, В.Л. Квинт

¹ Перспективы развития лесопромышленного комплекса. Необходимость изменения вектора развития промышленности. Часть I. Бюллетень Ассоциации «ЛЕСТЕХ» № 14, 2023 г. Режим доступа: <https://alestech.ru/bulletin/article/152> (дата обращения: 23.12.2023).

² Дмитриев Д., Алексеев М. Лесопромышленный комплекс: проблемы, перспективы развития. ЛесПромИнформ. 2006;(1(32)). Режим доступа: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=1536> (дата обращения: 23.12.2023).

³ Реестр документов стратегического планирования. Государственная автоматизированная информационная система «Управление». Режим доступа: <https://gasu.gov.ru/stratplanning> (дата обращения: 01.12.2023).

⁴ В РФ подготовили 13 стратегий цифровой трансформации экономики и соцсферы. ТАСС. 13 марта 2024 г. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/20219081> (дата обращения: 15.03.2024).

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/ (дата обращения: 06.01.2024).

⁶ Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года (утв. Распоряжением Правительства от 11 февраля 2021 г. № 312-р). Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/573658653/> (дата обращения: 06.01.2024).

⁷ Перечень поручений по итогам совещания по вопросам развития лесопромышленного комплекса 22 марта 2023 года. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70764> (дата обращения: 06.01.2024).

⁸ Такой разный и противоречивый лесопромышленный комплекс. Бюллетень Ассоциации «ЛЕСТЕХ» № 14, 2023 г. Режим доступа: <https://alestech.ru/bulletin/article/155> (дата обращения: 06.01.2024).

⁹ Кармакова М. Стратегии для развития ЛПК: переписать или доработать? Forestcomplex.ru – портал о лесозаготовке и деревообработке. 24.04.2023. Режим доступа: <https://forestcomplex.ru/forestry/strategii-dlya-razvitiya-lpk-perepisat-ili-dorobotat/> (дата обращения: 06.01.2024).

¹⁰ Территория полуприцепов. Нужна ли России стратегия пространственного развития. Коммерсант. 18 марта 2019 г. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3908584> (дата обращения: 06.01.2024).

и его коллеги подчеркивают важность согласованности глобальных и национальных интересов с региональным и стратегическими приоритетами [4]. А.А. Козырев делает акцент на поиске научно обоснованных путей реализации интересов населения страны при стратегировании долгосрочного развития национального уровня [5]. М. Портер многократно подчеркивал необходимость учитывать интересы всех сторон-участников и соотносить их с интересами общего стратегического направления компании [6].

Однако проблема согласования интересов имеет ряд особенностей при разработке и реализации отраслевых стратегий, которые необходимо учитывать для повышения эффективности стратегирования в целом.

Для анализа и выбора направлений решения указанных выше проблем целесообразно обратиться к научной методологии стратегирования В.Л. Квинта [7], получившей широкое распространение в последнее время и применимой для различных объектов стратегирования.

Цель статьи заключается в рассмотрении особенностей отраслевых стратегий как объекта стратегирования и определении механизмов гармонизации интересов их участников на примере лесопромышленного комплекса России.

Методология исследования

С точки зрения иерархии документов, согласно общепринятой методологии стратегирования, отраслевая стратегия развития является стратегией срединного уровня или срединного объекта [8]. Это влечет за собой ряд особенностей

как в формировании самой стратегии, так и в ее реализации.

Стратегии среднего (срединного) уровня, также известные как отраслевые или региональные стратегии, фокусируются на конкретных секторах или географических регионах внутри страны. Эти стратегии устраняют разрыв между более широкими стратегиями верхнего уровня (национальными или государственными) и более локализованными стратегиями нижнего уровня (экономических субъектов).

Стратегии верхнего уровня (национальные или государственные) сосредоточены на общем экономическом развитии и конкурентоспособности страны. Они касаются широких политических рамок, макроэкономических факторов, международной торговли и привлечения прямых иностранных инвестиций. Стратегии более низкого уровня (экономические субъекты) – это стратегии микроуровня, используемые отдельными компаниями, организациями или предприятиями для достижения своих конкретных целей в отрасли или регионе.

Это означает, что при разработке срединных стратегий необходимо учитывать и способствовать реализации интересов национального (федерального) уровня, собственно интересов ЛПК как обособленного промышленного комплекса страны, и в наибольшей степени обеспечивать реализацию интересов всех предприятий/поставщиков и потребителей продукции ЛПК [9]. При этом надо понимать особенности стратегий срединного уровня, отличающие их от стратегий верхнего и нижнего уровней (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Характеристики стратегий срединного уровня

Features of “mid-level” strategies

Характеристика	Содержание
1. Область применения	Более узкая сфера применения по сравнению со стратегиями верхнего уровня. Касаются в первую очередь потребностей, проблем и возможностей в конкретной отрасли или регионе
2. Целевой подход	Направлены на использование уникальных сильных сторон и ресурсов конкретной отрасли/региона; учитывают конкретные характеристики, конкурентные преимущества и потенциал роста в этом секторе, позволяют определить целевые рынки, клиентов и конкурентное позиционирование для разработки инициатив, которые максимизируют потенциал отрасли или региона
3. Количество участников	Предполагают большее количество заинтересованных сторон, чем стратегии верхнего или нижнего уровня. Есть возможность объединения ресурсов, опыта и знаний всех участников для успешности объекта стратегирования
4. Развитие инфраструктуры и ресурсов	Часто отдается приоритет развитию и совершенствованию инфраструктуры, ресурсов и возможностей, характерных для отрасли или региона. Цель – создание благоприятной среды, которая поддерживает рост отрасли и привлекает инвестиции
5. Кластеризация	Ориентация на развитие кластеров, когда родственные отрасли и вспомогательные услуги концентрируются в определенной географической области. Это способствует сотрудничеству, обмену знаниями и повышению эффективности в отрасли или регионе

Источник: составлено авторами на основе [4; 6; 10]

Source: compiled by the authors based on [4; 6; 10]

Помимо выше перечисленных особенностей важно иметь в виду, что отраслевые стратегии федерального уровня имеют еще одну особенность – они носят двойственный характер.

С одной стороны, стратегия развития ЛПК России является срединной в иерархии документов «федеральный региональный уровень». Так, при ее разработке учитываются национальные цели и стратегические задачи согласно указам Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204¹¹ и от 21 июля 2020 г. № 474¹², положений «Лесного кодекса РФ»¹³, «Основ государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов в Российской Федерации на период до 2030 года»¹⁴, и другим правовым актам, касающимся национальной политики в отношении лесного комплекса в долгосрочном периоде.

С другой стороны, стратегия ЛПК является нормативным документом верхнего уровня как отраслевой документ, необходимый для «лесных» субъектов РФ при разработке региональных стратегий ЛПК (Красноярский край, Республика Карелия, Архангельская обл., Коми и др.).

При этом в ст. 5 гл. 2 Федерального закона «О стратегическом планировании»¹⁵ установлено, что к полномочиям регионов в сфере стратегического планирования относится «определение в пределах полномочий субъектов Российской Федерации приоритетов социально-экономической политики, долгосрочных целей и задач социально-экономического развития субъектов

Российской Федерации, согласованных с приоритетами и целями социально-экономического развития Российской Федерации».

В соответствии с «Правилами согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации» установлено, что согласование проекта субъектом РФ осуществляется на предмет его соответствия приоритетам и целям социально-экономического, пространственного развития и обеспечения национальной безопасности России в части полномочий и по предметам совместного ведения РФ и субъектов РФ.

Таким образом, вопрос возможности и необходимости согласования стратегии развития конкретного субъекта РФ с отраслевыми стратегиями не урегулирован. Соответственно, стратегии конкретных регионов, за редким исключением, не сопровождаются привязкой к отраслям экономики. Обсуждение проекта стратегии региона без представителей бизнеса (за исключением общественного обсуждения) также не позволяет полностью учесть региональные отраслевые особенности и обосновать процессы и механизмы стратегического развития субъектов Российской Федерации.

Согласование интересов участников процесса стратегирования

Особенности стратегий срединного уровня влияют на комплексность учета интересов всех ее участников. Как известно, стратегия создает общую ценность для вовлеченных в ее разработку и реализацию сторон. Именно поэтому важно собирать и анализировать интересы различных участвующих сторон, включая государственные органы, представителей промышленности, отраслевые ассоциации, органы местного самоуправления и общественные организации, образовательные и научные учреждения [11–13]. Например, М. Портер как признанный специалист в области конкурентных стратегий, предложил структуру под названием «Общие ценности» [6], позволяющую согласовать разнообразные интересы сторон, участвующих в отраслевых стратегиях. Подход «Общие ценности» подчеркивает необходимость согласования бизнес-целей с потребностями общества, поиска возможностей для создания экономической ценности, а также

¹¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 06.01.2024).

¹² Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 06.01.2024).

¹³ Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 № 200-ФЗ (ред. от 04.08.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/ (дата обращения: 06.01.2024).

¹⁴ Основы государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов в российской федерации на период до 2030 года. Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 сентября 2013 г. № 1724-р. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152506/5a4aaf73b0a078787c3721652e188137f5977e1 (дата обращения: 06.01.2024).

¹⁵ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании». Гл. 2, ст. 5. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=lvezwi9c1m15827407 (дата обращения: 06.01.2024).

решения социальных и экологических проблем. Интегрируя социальные и экологические соображения в бизнес-стратегию, компании могут применять комплексный подход, который приносит пользу как их общественной прибыльности, так и благополучию общества. Прежде всего этот подход поощряет сотрудничество и поиск взаимовыгодных решений, которые создают долгосрочную ценность для множества заинтересованных сторон.

Особая задача срединных стратегий – осуществить гармонизацию интересов на уровне среднего звена стратегирования вертикально связанных систем – верхнего и нижнего уровней, что в конечном итоге должно привести к реализации основных интересов и ценностей конечного потребителя продукции ЛПК. Такой подход позволит снять вопрос «а кому вообще нужна стратегия: бизнесу или государству?»¹⁶, все чаще звучащий во время публичных обсуждений.

Более того, формирующееся недоверие к стратегии как к документу, способствующему развитию, приводит к тому, что бизнес не формирует либо не обновляет свои собственные

стратегии¹⁷, несмотря на кардинальные изменения внешних и внутренних условий. В итоге отсутствует системное целенаправленное развитие. Вместо этого компании имеют дело с «тушением пожаров», некими тактическими мерами, последствия которых не могут быть оценены с точки зрения долгосрочных перспектив.

Круг вопросов, подлежащий согласованию между участниками срединных стратегий, отражающий глобальную повестку через стратегии государственного уровня и учитывающий интересы местных сообществ, включает следующие позиции (табл. 2).

Рассмотрим на примере цифровизации отсутствие согласованности интересов при переходе с федерального на региональный уровень. В настоящее время один из очевидных приоритетов для федерального уровня и всех стратегий российской промышленности – это цифровизация. Лесопромышленный комплекс не является исключением. В то же время для отрасли характерна высокая инертность, слабая материальная база и недостаток финансовых ресурсов для активной и масштабной цифровизации [16]. Однако даже на уровне федеральной стратегии

¹⁶ Кармакова М. Стратегии для развития ЛПК: переписать или доработать? Forestcomplex.ru – портал о лесозаготовке и деревообработке. 24.04.2023. Режим доступа: <https://forestcomplex.ru/forestry/strategii-dlya-razvitiya-lpk-reperisat-ili-dorabotat/> (дата обращения: 06.01.2024).

¹⁷ Только половина лесных компаний на фоне санкций поменяли стратегии. 18.06.2023. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/18/07/2023/64b504b29a79470c3aeeeb47> (дата обращения: 12.01.2024).

Таблица 2 / Table 2

Круг вопросов для согласования при разработке стратегии ЛПК
Range of issues for agreement when developing a timber industry strategy

Вопросы для согласования	Содержание вопроса
Национальная безопасность – глобальная конкуренция – экономический рост	– вытеснение российской лесопродукции «Глобального севера» с мирового рынка более дешевыми заменителями «Глобального юга»; – поощрение роста и конкурентоспособности предприятий ЛПК при одновременном создании рабочих мест, стимулировании инноваций и привлечении инвестиций
Баланс экономического роста и охраны окружающей среды/ ESG-повестка	Продвижение устойчивых методов ведения лесного хозяйства и лесоперерабатывающей промышленности и ответственного управления ресурсами
Нормативно-правовая база	Обеспечение согласованной нормативно-правовой базы, которая способствует справедливой конкуренции, защищает от незаконных вырубок и продвигает отраслевые стандарты и сертификаты
Развитие инфраструктуры и цифровая трансформация	Координация усилий по улучшению транспортно-логистической инфраструктуры, содействие эффективной заготовке, переработке и распределению древесины, в том числе за счет использования автоматизации и информационно-коммуникационных технологий
Исследования и разработки	Содействие сотрудничеству между федеральными учреждениями, исследовательскими организациями и частными организациями для стимулирования технологических достижений, инноваций и обмена знаниями в сфере ЛПК
Социальная ответственность	Приоритетное внимание благополучию местного населения, коренных народов и работников ЛПК

Источник: составлено авторами по [12–15]

Source: compiled by the authors based on [12–15]

рассматривается вопрос цифровой трансформации только лесного хозяйства, но не лесоперерабатывающей промышленности¹⁸, которая могла бы стать основой для достижения амбициозных задач, поставленных в стратегии ЛПК РФ.

Эта ситуация находит свое отражение в региональных стратегиях. Например, в «Стратегии развития лесного комплекса Республики Карелия до 2030 г.»¹⁹ вопрос цифровизации лесопереработки также не рассматривается, а высокие показатели будут достигаться за счет «модернизации, технического перевооружения и полного освоения производственных мощностей на всех лесопильных предприятиях»²⁰.

В целом, усилия по цифровой трансформации лесной промышленности имеют решающее значение для ее роста и конкурентоспособности [17]. Используя цифровые технологии, предприятия могут повысить свою операционную эффективность, сократить расходы и повысить экологическую устойчивость. Последние опросы стейкхолдеров ЛПК показывают общее снижение курса на цифровизацию ведущих предприятий страны²¹. Это может являться следствием как сложной экономической обстановки, так и снижения важности данного вопроса на государственном уровне. В итоге, несмотря на наличие интереса федерального уровня в виде «Стратегического направления в области цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности»²², на уровне региональных документов ЛПК мы не видим его поддержки и реализации.

¹⁸ Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года. Утв. Распоряжением Правительства РФ 11.02.2021 № 312-р. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/573658653> (дата обращения: 12.01.2024).

¹⁹ Стратегии развития лесного комплекса Республики Карелия до 2030 года. Утв. расп. Правительства Республики Карелия № 235р-П 29.03.2019 г. Режим доступа: <https://minprirody.karelia.ru/lesopromyshlennyj-kompleks/informacionno-analiticheskie-materialy-i-dokumenty-v-sfere-lpk/dokumenty/> (дата обращения: 12.01.2024).

²⁰ Об утверждении Стратегии развития лесного комплекса Республики Карелия до 2030 года. Распоряжение Правительства Республики Карелии от 29 марта 2019 года № 235р-П. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/465420992> (дата обращения: 12.01.2024).

²¹ Только половина лесных компаний на фоне санкций поменяли стратегии. 18.06.2023. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/18/07/2023/64b504b29a79470c3aeesb47> (дата обращения: 12.01.2024).

²² «Стратегического направления в области цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности», утв. расп. Правительства РФ от 6 ноября 2021 г. № 3142-р. Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/images/c1/Yu4vXEtpMyDVAw88UuBGB3dGEr6r8zP.pdf> (дата обращения: 12.01.2024).

Таким образом, гармонизация интересов федерального регионального и уровня хозяйствующих субъектов при разработке стратегии ЛПК должна достигаться за счет определения общих приоритетов развития, которые будут выгодны всем заинтересованным сторонам. При этом корректный выбор приоритетов и обеспечение их реализации должны базироваться на конкурентных преимуществах объекта стратегирования [18–20].

Как указывалось ранее, для обеспечения успеха разработки и затем – реализации стратегий срединного уровня нужно определять все заинтересованные стороны от государственных органов и отраслевых ассоциаций до местных сообществ. Такое широкое определение заинтересованных сторон помогает понять разнообразные интересы и проблемы каждой группы.

После уточнения круга заинтересованных сторон необходимо организовать обсуждение в виде консультаций, семинаров, круглых столов или фокус-групп.

Наиболее сложными и противоречивыми этапами являются оценка интересов каждой группы, расстановка приоритетов и нахождение компромиссов.

В качестве инструмента согласования интересов можно рассматривать цифровые виды коммуникаций между властью, обществом, промышленными компаниями и профессиональными сообществами. Это направление в последнее время динамично развивается и продолжает выходить на новый уровень: «открытое правительство», «правительство 2.0» и пр. [21; 22]. Практика применения цифровых технологий способна существенно повысить эффективность коммуникации заинтересованных сторон [23; 24]. Такой подход обеспечивает повышение прозрачности обсуждаемых процессов и доверия к получаемым результатам.

Так, после состоявшихся обсуждений необходимо формализовать конкретные потребности и проблемы каждой группы, учитывая их экономические, социальные, экологические и культурные аспекты. Однако может оказаться, что заинтересованные стороны имеют конфликтующие интересы.

Мировой и отечественный опыт свидетельствуют о том, что приоритет должен быть у тех целей, которые соответствуют повестке устойчивого развития и обеспечены конкурентными преимуществами. Баланс между экономическим ростом, социальным прогрессом и защитой окружающей среды имеет решающее значение для обеспечения долгосрочной жизнеспособности стратегии ЛПК.

В завершении необходимы прозрачные механизмы принятия решений, распределения ресурсов и оценки реализации стратегии. Это обеспечит укрепление доверия между заинтересованными сторонами, обеспечивая справедливое рассмотрение их интересов. Регулярные процессы отчетности, оценки и анализа способствуют поддержанию ответственности за достижение желаемых результатов.

Заключение

Таким образом, стратегии срединного уровня служат «мостом» между объектами верхнего и нижнего уровней стратегирования, удовлетворяя уникальные потребности и характеристики отраслей и регионов, одновременно согласовываясь с более широкими экономическими целями страны.

Разработка стратегий срединного уровня требует комплексного и коллективного подхода, учитывающего интересы всех вовлеченных сторон. Путем обсуждений, сотрудничества и постоянного диалога эти стратегии могут эффек-

тивно решать отраслевые и региональные проблемы, одновременно способствуя устойчивому развитию экономики в целом, повышая заинтересованность и удовлетворенность участников. Именно согласование отраслевых приоритетов позволит на региональном уровне предусмотреть преобразования в сфере развития образования и подготовки кадров, социальной жизни населения, обеспечит повышение качества и уровень жизни населения конкретного субъекта Российской Федерации.

Гармонизация интересов всех участников процесса стратегирования будет способствовать тому, что перестанут существовать параллельные документы с разными горизонтами планирования, с разными сроками реализации идентичных мероприятий, произойдет интеграция в целостную систему научно-обоснованных стратегических приоритетов развития регионов, отраслей. Более того, отраслевые стратегии станут комплексными и мотивирующими, а также выполнимыми для вовлеченных в ее реализацию сторон.

Список литературы / References

- Гагарин Ю.Н. Научный комментарий к стратегии развития лесного комплекса российской федерации до 2030 года. *Вопросы лесной науки*. 2021;4(4):96. <https://doi.org/10.31509/2658-607x-2021-44-96>
Gagarin Y.N. Scientific commentary on the development strategy of the forest complex of the Russian Federation until 2030. *Forest Science Issues*. 2021;4(4):96. (In Russ.). <https://doi.org/10.31509/2658-607x-2021-44-96>
- Сацаев Н.И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России. *Стратегирование: теория и практика*. 2023;3(3):348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
Sasaev N.I. Analysis of the strategic approach to industrial development in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):348–362. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Плотников В.А., Погодина В.В., Смирнов А.А. Национальная экономическая безопасность и государственная политика развития промышленности. *Управленческое консультирование*. 2023;(9):35–44. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-35-44>
Plotnikov V.A., Pogodina V.V., Smirnov A.A. National economic security and state policy of industry development. *Administrative Consulting*. 2023;(9):35–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-35-44>
- Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональным и стратегическими приоритетами. *Экономика и управление*. 2021;(27(11)):900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;(27(11)):900–909. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Козырев А.А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития. *Экономика промышленности*. 2020;13(4):434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
Kozyrev A.A. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(4):434–447. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Porter M.E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. NY: Free Press; 1980. 396 p.
- Квинт В.Л. *Концепция стратегирования*. В 2-х т. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2019. Т. 1. 132 с.
- Квинт В.Л. Методологические аспекты разработки стратегий срединного уровня. В сб.: Быстров А.В. (ред.). *Проблемы и перспективы развития про-*

- мышленности России. Материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. «Экономика промышленности в условиях ограничений». Москва, 24 ноября 2020 г. М.: КноРус; 2021. С. 190–192.
9. Квинт В.Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
Kvint V.L. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
 10. Герелишин Р.И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества. *Управленческое консультирование*. 2023;(4):93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
Gerelishin R.I. Applying the strategizing methodology at the regional level: Opportunities and advantages. *Administrative Consulting*. 2023;(4):93–107. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
 11. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. *The strategy process: Concepts, contexts, cases: Global*. Financial Times Management; 2002. 1040 p.
 12. Сасаев Н.И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования. *Управленческое консультирование*. 2021;(9):58–68. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
Sasaev N.I. Strategic diagnostics of the industry as a strategizing object. *Administrative Consulting*. 2021;(9):58–68. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
 13. Doyle P., Stern P. *Marketing management and strategy*. Harlow, England; NY: Financial Times Prentice Hall; 2006. 464 p.
 14. Darkin S., Kvint V. *The Russian Far East: Strategic priorities for sustainable development*. Boca Raton: CRC Press; 2016. 166 p.
 15. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999;38(3):268–295.
 16. Шабаева С.В., Шабаев А.И. Стратегические возможности цифровизации предприятий лесопромышленного комплекса России. *Экономика промышленности*. 2023;16(2):155–165. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-155-165>
Shabaeva S.V., Shabaev A.I. Strategic opportunities for digitalization of Russian timber industry enterprises. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(2):155–165. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-155-165>
 17. Шабаева С.В., Шабаев А.И. Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий. *Управленческое консультирование*. 2023;(10):69–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>
Shabaeva S.V., Shabaev A.I. Tools for implementing strategies in the context of digital transformation of industrial enterprises. *Administrative Consulting*. 2023;(10):69–79. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>
 18. Новикова И.В., Бойко К.В., Дудовцева Ю.В., Овчинников В.А. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
Novikova I.V., Boiko K.V., Dudovtseva I.V., Ovchinnikov V.A. Strategic priorities of maintaining decent life in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):308–317. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
 19. Kvint V. *The global emerging market: Strategic management and economics*. USA, NY: Routledge, Taylor and Francis Group; 2010. 522 p.
 20. Назаренко Т.С., Новикова И.В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России. *Экономика промышленности*. 2023;16(3):284–298. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>
Nazarenko T.S., Novikova I.V. Strategic potential of program and project management in the digital transformation of the branches of the national economy of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):284–298. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>
 21. Иванов Д.Ю., Волков В.А. Формирование механизмов и технологий взаимодействия органов власти и общества в условиях цифровизации государственного управления. *Управленческое консультирование*. 2023;(9):107–117. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-107-117>
Ivanov D.Yu., Volkov V.A. Formation of mechanisms and technologies for interaction between authorities and society in the context of digitalization of public administration. *Administrative Consulting*. 2023;(9):107–117. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-107-117>
 22. Кочетков А.П., Мамычев А.Ю. Государственная политика России в цифровую эпоху: основные тренды, сценарии и регуляторные практики. *Полис. Политические исследования*. 2023;(1):96–113. <https://doi.org/10.17976/jpps/2023.01.08>
Kochetkov A.P., Mamychev A.Yu. Russian public policy in the digital age: trends, scenarios and regulatory practices. *Polis. Political Studies*. 2023;(1):96–113. (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2023.01.08>
 23. Новикова И.В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики. *Социально-трудовые исследования*. 2021;(4(45)):150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>

Novikova I.V. Strategic leader in the digital economy: Role, qualities and characteristics. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya = Social & Labour Research*. 2021;(4(45)):150–160. (In Russ.). <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>

24. Edwards S.B., Santos D. (eds.). *Digital transformation and its role in progressing the relationship between states and their citizens*. Hershey PA: IGI Global Information Science Reference; 2020. 231 p. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3152-5>

Информация об авторах

Светлана Владимировна Шабеева – д-р экон. наук, профессор кафедры финансов, финансового права, экономики и бухгалтерского учета, главный научный сотрудник управления научных исследований Института экономики и права, Петрозаводский государственный университет, 185910, Республика Карелия, Петрозаводск, просп. Ленина, д. 33, Российская Федерация; e-mail: sigova@petsu.ru

Галина Владимировна Жукевич – д-р экон. наук, профессор кафедры управления, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева, 127434, Москва, Тимирязевская ул., д. 49. Российская Федерация; e-mail: Galina@mail.ru

Information about the authors

Svetlana V. Shabaeva – Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Finance, Financial Law, Economics and Accounting Chief Researcher of the Directorate of Scientific Research, Petrozavodsk State University, 33 Lenin Str., Petrozavodsk, Republic of Karelia 185910, Russian Federation; e-mail: sigova@petsu.ru

Galina V. Zhukevich – Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Management, Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, 49 Timiryazevskay Str., Moscow 127434, Russian Federation; e-mail: Galina@mail.ru

Поступила в редакцию 26.02.2024; поступила после доработки 13.06.2024; принята к публикации 17.06.2024
Received 26.02.2024; Revised 13.06.2024; Accepted 17.06.2024